

VOORWOORD

Weer een managementboek. Weer een boek over leiderschap. Weer een boek over zelforganisatie. In dit boek is de koppeling gemaakt tussen leiderschap en zelforganisatie, maar levert dat dan ineens baanbrekende nieuwe theorieën op?

Ik begrijp heel goed dat dit je eerste reactie is bij het zien van dit boek. Sterker nog, ik denk dat ik zelf ook op deze manier zou reageren. Toch durf ik te stellen dat ik anders ben en dat mijn boek een vernieuwende boodschap heeft. Ik ben namelijk geen consultant die je ongevraagd van organisatieadvies wil voorzien en ik wil mijn overtuiging en visie niet verkopen aan iemand die daar niet op zit te wachten. Wie ben ik dan wel? Ik heb de praktijk doorleefd en doorleef die nog steeds. Daarnaast heb ik veel onderzoek gedaan bij verschillende zelforganiserende bedrijven. Mijn praktijkervaringen, mijn persoonlijke reis en de bevindingen uit mijn onderzoek geven verrassende inzichten. Het is aan jou of je er iets mee wilt doen.

Ik heb iets ontdekt. En dat wil ik graag met je delen. Zoals met de meeste ontdekkingen ligt het eigenlijk ontzettend voor de hand. Als je het eenmaal ziet, lijkt het heel logisch om het type leiderschap af te stemmen op de mate van zelforganisatie. Maar de begrippen 'leiderschap' en 'zelforganisatie' zijn toch wel eens eerder aan elkaar gekoppeld? Dat blijkt dus niet

zo te zijn, en de koppeling geeft verrassende inzichten. Het slagen van zelforganisatie staat of valt namelijk met de leiderschapsstijl die gebruikt wordt. In de praktijk blijkt dat de leiderschapsstijl lang niet altijd afgestemd wordt op de mate van zelforganisatie. En als het al gebeurt, dan matcht de gebruikte stijl vaak niet met de behoefte die er in de organisatie is. Leaders denken dan dat ze een ultieme leiderschapsstijl dienen na te streven, als een soort verlichte leider waarbij ze op zoek naar zichzelf juist zichzelf kwijtraken. Wie je daarmee als leider ook kwijtraakt, zijn je medewerkers. Denk niet dat zij niet doorhebben dat je jezelf niet bent, je valt genadeloos door de mand.

Mijn onderzoek naar de invloed van leiderschap op zelforganisatie en andersom is niet uit de lucht komen vallen. Ik heb zelf als leider van een middelgrote organisatie met ruim vijfhonderd medewerkers zelforganisatie ingevoerd. Ik heb aan den lijve ondervonden dat je leiderschapsstijl van invloed is op zelforganisatie en ik heb ervaren wat ervoor nodig is om je leiderschapsstijl aan te passen zonder je authenticiteit te verliezen.

Dit maakt mij dus anders. Ik kom uit de praktijk en ik werk ook nog steeds in de praktijk. Ik heb fouten gemaakt en soms twee stappen terug gezet om er één vooruit te kunnen zetten. Ik vertel je graag over wat ik ben tegengekomen, maar vooral ook over wat ik zelf heb ervaren. Op een laagdrempelige en luchtige manier, maar soms ook eigenzinnig en scherp. Waarbij ik mezelf authentiek laat zien, soms wat controversieel en af en toe zal ik zorgen voor een wake-upcall. Aan de hand van mijn model laat ik je de benodigde stappen zetten voor het succesvol implementeren van zelforganisatie. Ik gebruik hiervoor zowel een fictieve verhaallijn als echte praktijkvoorbeelden. En uiteraard beschrijf ik mijn eigen reis.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die interesse heeft in dit onderwerp. Ik heb het niet geschreven om mensen te overtuigen of om ongevraagd iets te verkopen. Sceptici die in dit boek toch het zoveelste 'model van de tekentafel dat niet in de praktijk werkt' denken te lezen, raad ik aan het weg te leggen. Ik wil niemand overtuigen, ik wil alleen mensen inspireren. Dan is mijn missie geslaagd. Veel leesplezier!

INLEIDING

Het is een misvatting dat de invoering van zelforganisatie betekent dat er geen leiderschap meer nodig is. In zelforganisatie is juist leiderschap nodig. Er zit echter een groot verschil tussen aansturen en leiden. Aansturen is iets wat managers vaak doen: werkinstructies opstellen, instrueren en controleren. Maar een leider stuurt niet aan. Hij brengt de organisatie naar het hogere doel. De invoering van zelforganisatie gaat dus niet zonder leiderschap, maar hoe ziet de ideale leiderschapsstijl bij het invoeren van zelforganisatie er dan uit? Is er één ideale stijl of verandert deze stijl naarmate de organisatie meer zelfsturend wordt? Wat zijn de randvoorwaarden voor het succesvol invoeren van zelforganisatie? Zijn er verschillende fasen van invoering te onderscheiden? Wat zijn de belangrijkste aandachtsgebieden van een leider in deze verschillende fasen? Als een leider zijn stijl tijdens de invoering van zelforganisatie meerdere malen dient aan te passen, hoe kan hij dan invulling geven aan de verschillende leiderschapsstijlen zonder zijn authenticiteit te verliezen?

In dit boek geef ik antwoord op deze vragen. Vanuit het door mij ontwikkelde model geef ik praktische handvatten voor het succesvol invoeren van zelforganisatie, aangevuld met mijn eigen praktijkervaringen. Ben je geïnteresseerd in zelforganisatie of loop je tegen de beperkingen van een hiërarchische structuur aan? Weet je niet hoe je met je huidige organisatiestructuur in kunt spelen op de dynamiek van de steeds veran-

derende externe omgeving? Mijn model is een basis voor het creëren van een bestendige dynamische en wendbare organisatiestructuur.

Het model laat zien dat de ideale leiderschapsstijl afhankelijk is van de mate van zelforganisatie. Ook het wel of niet gebruiken van een systeem om zelforganisatie op een gestructureerde manier in te voeren is van invloed op de te hanteren leiderschapsstijl. Daarnaast dienen randvoorwaarden met betrekking tot cultuur, visie, monitoring op data en heldere kaders ingevuld te worden voordat zelforganisatie uitgerold kan worden. Deze randvoorwaarden heb ik in het model verwerkt.

Ik gebruik in dit boek zowel 'zelforganisatie' als 'zelfsturing', maar er zit een verschil tussen deze begrippen. De verantwoordelijkheden van een zelforganiserend team gaan verder dan de verantwoordelijkheden van een zelfsturend team. In het eerste hoofdstuk van dit boek leg ik dit verschil specifiek uit.

Dit boek is bedoeld als handboek voor het succesvol implementeren van een dynamische en wendbare organisatiestructuur door de leiderschapsstijl af te stemmen op wat er nodig is en zo de organisatie toekomstbestendig te maken. De bedoeling is dat medewerkers meer werkplezier ervaren en dat een maximaal kwalitatief en kwantitatief rendement behaald wordt.

De lezersdoelgroep is iedereen, zowel leidinggevenden als medewerkers, die in enige mate te maken heeft met zelforganisatie, of aan de vooravond van een transitie naar een wendbare organisatiestructuur staat, of gewoonweg geïnteresseerd is in het onderwerp. Het boek behandelt de koppeling tussen cultuur en leiderschap, het belang van de *why*, de haal-

baarheid van de verschillende fasen van zelforganisatie en de effecten en valkuilen van vaak gebruikte stijlen per fase. Ook wordt stilgestaan bij de do's-and-don'ts per fase, gebaseerd op praktijkervaringen. De veranderbaarheid en de volwassenheid van organisaties in relatie tot zelforganisatie en wendbaarheid komen aan bod, alsmede de invloed van context en stakeholders. Dit alles uiteraard met veel praktijkvoorbeelden en eigen ervaringen.

Overal waar in dit boek 'hij' staat kan ook 'zij' worden gelezen en andersom. Het boek bevat mijn eigen praktijkervaringen, een fictieve verhaallijn én werkelijke voorbeelden uit mijn onderzoek en werkervaring. In het kader van de privacy zijn deze laatste voorbeelden geanonimiseerd.

Mensen zijn uiteraard niet in hokjes te stoppen. Een leider zal over elementen uit verschillende stijlen beschikken. Meestal heeft hij echter wel een preferente stijl. Deze stijl wordt in dit boek bedoeld als het gaat over de door de leider gehanteerde leiderschapsstijl. In de praktijk zie je echter dat een leider ook eigenschappen van een andere stijl kan vertonen. Zo kan een dienende leider best eens directieve trekken laten zien. Niemand is volmaakt, echte leiders zijn net mensen. Maar ze zijn wel mensen die zichzelf kennen, dicht bij zichzelf blijven, zichzelf ontwikkelen, maar zich niet met geweld aanpassen. Want zeg nu eerlijk, als een leider niet bij zichzelf kan blijven, wie dan wel?

LEESWIJZER

Zelf heb ik een hekel aan boeken die erom vragen van a tot z gelezen te worden. Maar ik heb ook een hekel aan boeken die het niet waard zijn om van a tot z te lezen. Een boek is voor mij ideaal als ik het kan scannen, maar óók aandachtig kan lezen. Dit heb ik als uitgangspunt gebruikt bij de opbouw van dit boek. Deze leeswijzer geeft je handvatten om het maximale uit dit boek te halen.

Ik heb mijn afstudeeronderzoek van de executive MBA gebruikt als basis voor dit boek. Tijdens mijn afstudeerfase heb ik dit model voor leiderschap in zelforganisatie ontwikkeld. Het onderzoek is uiteraard gebaseerd op gedegen literatuuronderzoek en veldonderzoek. Ik ga dit onderzoek niet in dit boek herhalen; mocht je hierin geïnteresseerd zijn, dan kun je de onderzoeksresultaten op mijn website terugvinden. Ik neem je als lezer in dit boek wel mee in de uitgangspunten en de uitkomsten van het onderzoek, want het vormt de basis voor mijn model. Hoofdstuk 1 beschrijft de bevindingen en uitkomsten van mijn onderzoek, waarbij gerefereerd wordt aan de onderliggende literatuurstudie en waarin de uitkomsten van het veldonderzoek samengevat zijn. Dit heb ik beschreven in bouwstenen voor het succesvol implementeren van zelforganisatie; deze bouwstenen vormen tezamen het fundament van mijn model. Mocht je vooral geïnteresseerd zijn in de werking van het

model, en minder in de theoretische onderbouwing ervan, dan raad ik je aan te beginnen bij hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 2 leg ik het model gedetailleerd uit. Op mijn website kun je het volledige model in een groot formaat downloaden. In de hoofdstukken 3 tot en met 8 bespreek ik de verschillende fasen van het model. Daarbij verduidelijk ik aan het einde van elk hoofdstuk aan de hand van een fictieve verhaallijn wat het werkelijk inhoudt voor een leider om zijn leiderschapsstijl aan te passen en wat de randvoorwaarden zijn voor het kunnen implementeren van zelforganisatie. Dit doe ik aan de hand van het verhaal van Pascal de Waard, oprichter en eigenaar van trainingsbureau De Waard. Wil je een snelle scan van wat zelforganisatie met leiderschap doet en ben je minder geïnteresseerd in de theorie van het model, dan raad ik je aan deze verhaallijn te lezen.

Het middenkader wordt vaak onderbelicht in de implementatie van zelforganisatie. Meestal wordt gedacht dat met de implementatie van zelforganisatie het middenkader uitgespeeld is. Dit is niet waar. Onvoldoende aandacht voor het middenkader bij de implementatie kan er echter wel voor zorgen dat het buitenspel staat. In hoofdstuk 9 ga ik in op de gevolgen van de invoering van zelforganisatie voor het middenkader en laat ik aan de hand van de praktijk zien hoe je dat binnenboord houdt. In hoofdstuk 10 laat ik je aan de hand van echte praktijkvoorbeelden zien wat er gebeurt als randvoorwaarden niet zijn ingevuld of de leiderschapsstijl niet is afgestemd op de mate van zelforganisatie. Daarna bespreek ik de voor- en nadelen van het gebruik van een systematiek om zelforganisatie te implementeren en geef ik handvatten per leiderschapsstijl om te slagen in zelforganisatie. Mocht je geïnteresseerd zijn in mijn persoonlijke erva-

ringen, dan raad ik je aan hoofdstuk 13 te lezen. Tot slot ga ik in het laatste hoofdstuk in op de kenmerken van een echte leider.

Ik ontkom er niet aan in dit boek soms inhoudelijke termen te gebruiken. Hoewel ik de terminologie overal goed probeer uit te leggen, geeft de begrippenlijst achterin het boek je - de wellicht af en toe broodnodige - houvast.

Tips voor wat je als leider in zelforganisatie kunt doen of beter kunt laten, vind je door het hele boek. Als je die tips allemaal wilt meenemen, zul je het boek toch echt helemaal moeten lezen.

HOOFDSTUK 1

LEIDERSCHAP IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING

Hoe navigeer je als leider in een dynamische omgeving? Steeds meer organisaties kiezen voor een vorm van zelforganisatie om wendbaar in te kunnen spelen op een snel veranderende interne en externe omgeving. Vaak wordt hierbij vergeten de leiderschapsstijl aan de nieuwe structuur aan te passen, of wordt zelfs gedacht dat er in zelforganisatie geen leider nodig is. Niets is minder waar. Zelforganisatie vraagt misschien nog wel meer om leiderschap dan een traditioneel geleide organisatie. In een hiërarchische structuur kom je met managers die de organisatie strak aansturen heel ver zonder leiders. De managers zorgen immers dat de resul-

Zelforganisatie vraagt misschien nog wel meer om leiderschap dan een traditioneel geleide organisatie.

taten behaald worden, en dat iedereen doet wat er van hem verwacht wordt en het liefst nog een beetje meer. Of dit inspirerend is en zorgt voor werkplezier, is een andere vraag, maar functioneel kan het wel zijn. In zelforganisatie is echter een leider nodig die de richting bepaalt, die inspireert, die medewerkers

meeneemt in zijn missie en die zorgt dat de randvoorwaarden voor zelforganisatie goed ingevuld zijn en bewaakt worden. Veel organisaties die de weg naar zelfsturing bewandelen, worden gestuurd door aandeelhouders.

Die veelal financiële sturing kan op gespannen voet komen te staan met geïmplementeerde zelforganisatie. De leider dient hierin de schakel te zijn, dient te laveren tussen de verschillende belangen en dient waar nodig als hitteschild te fungeren.

Niet elke leiderschapsstijl past binnen zelforganisatie. De ideale leiderschapsstijl is bovendien afhankelijk van de mate van zelforganisatie binnen een bedrijf. Dit betekent dat je als leider niet kunt blijven doen wat je deed, maar dat je flexibel moet leren aansluiten op wat er nodig is. In het door mij ontwikkelde model is de gewenste leiderschapsstijl afgestemd op de mate van zelforganisatie. Dit model is gebouwd op een stevig fundament. Dat fundament bestaat uit gedegen onderzoek bij een groot aantal zelfsturende organisaties, gecombineerd met uitgebreid literatuuronderzoek, mijn eigen ervaringen en vele praktijkvoorbeelden.

Voordat ik in de volgende hoofdstukken het model per fase behandel, leg ik in dit hoofdstuk vanuit het onderzoek de verbinding tussen leiderschap, zelforganisatie, de theorie en de praktijk. Dit doe ik aan de hand van de tien benodigde bouwstenen voor een zelforganiserende structuur, waarin de leiderschapsstijl is afgestemd op de mate van zelforganisatie. Deze bouwstenen vertegenwoordigen de essentiële elementen van leiderschap in een dynamische omgeving, te beginnen bij de interne en externe omgeving en opbouwend naar de praktische invulling van leiderschap in zelforganisatie. Deze bouwstenen vormen gezamenlijk het fundament van mijn model.

De bouwstenen zijn niet willekeurig gekozen. Ik ben in mijn onderzoek naar het effect van leiderschap op zelforganisatie en vice versa een aantal basiselementen voor leiderschap in zelforganisatie tegengekomen. Deze

elementen kwamen zowel in het literatuur- en veldonderzoek als in mijn eigen ervaringen terug. Het is voor een organisatie op weg naar zelforganisatie verstandig zich bewust te zijn van deze elementen. Dit vergroot de kans op een succesvolle implementatie.

In het volgende overzicht staan de benodigde bouwstenen schematisch weergegeven.



FIGUUR 1: DE BOUWSTENEN VOOR EEN ZELFORGANISERENDE STRUCTUUR

Bouwsteen 1: de interne en externe omgeving

Is zelforganisatie een hype, een door organisatieadviseurs gepromoot fenomeen? Of is het voor een organisatie in deze tijd steeds belangrijker om wendbaar te zijn? En kan zelforganisatie een antwoord op de vereiste



FIGUUR 2: BOUWSTEEN 1

wendbaarheid zijn? Eén ding is zeker: met de hiërarchische managementstructuren van het industriële tijdperk kunnen organisaties niet inspelen op een steeds sneller veranderende omgeving. Wendbaarheid vraagt om een andere organisatiestructuur. Het zijn echter niet alleen externe ontwikkelingen die erom vragen je organisatiestructuur eens goed onder de loep te nemen, ook het boeien en binden van medewerkers vraagt tegenwoordig om een structureel andere wijze van organiseren. Ook op dit gebied is de wereld namelijk veranderd. Mensen laten de keuze voor een baan in het huidige participatietijdperk niet meer alleen afhangen van de financiële beloning. Zelf besluiten kunnen nemen en eigen verantwoordelijkheid en autonomie krijgen worden steeds belangrijker gevonden. Ook heeft de huidige crisis een groot effect op de vereiste wendbaarheid van een organisatie. Door het massale thuiswerken kan de traditionele

manager niet meer steeds over de schouder van de medewerker meekijken.

De eerste bouwsteen van leiderschap in zelforganisatie is de interne en externe omgeving. Om op de huidige interne en externe ontwikkelingen

Veel organisaties zeggen tegenwoordig een zelforganiserende structuur te hebben, maar in de praktijk blijkt dit helemaal niet zo te zijn.

in te spelen zie je dat steeds meer organisaties voor een vorm van zelforganisatie kiezen. Je ziet echter ook dat veel organisaties tegenwoordig zeggen zelforganiserend te zijn, maar dat ze dit in de praktijk helemaal niet zijn. Zij hebben dan veelal gekozen voor zelforganisatie om de vanuit de omgeving vereiste wendbaarheid te creëren, maar ze bouwen de

weg naar zelforganisatie niet op. Zij blijven in feite hangen bij deze bouwsteen, waarmee de titel 'zelforganisatie' voor de Bühne is. Dat is hiërarchische windowdressing en dat is iets heel anders dan echt zelforganiserend zijn.

Zelforganisatie is een fundamenteel andere organisatiestructuur dan de door Mintzberg besproken klassieke structuren, die uitgaan van een hiërarchische verhouding. Het delegeren van taken is geen zelforganisatie. En zelforganisatie is absoluut iets heel anders dan mensen de vrijheid geven besluiten te nemen totdat ze, volgens jou, de verkeerde beslissing nemen. Dat is geen zelforganisatie, dat is je medewerkers niet serieus nemen. Een bedrijf wordt ook niet zelforganiserend door alleen de hiërarchische structuur weg te halen. Dan krijg je een stuurloze organisatie. Voer zelforganisatie niet puur en alleen in om de aandacht te vestigen op je vermeende wendbaarheid. Wat is zelforganisatie dan wel? Een organisatie waarin zelforganisatie is ingevoerd, kenmerkt zich door het nastreven van een duidelijk, aansprekend kerndoel, en heeft met

een cultuur van vertrouwen en veiligheid een wendbare organisatiestructuur, gebaseerd op eigen verantwoordelijkheden, gecreëerd.

Organisaties die wendbaar willen inspelen op een dynamische interne en externe omgeving, waarbij ze meer betekenis en meer bezieling in hun organisatie willen brengen, kunnen dus beter afscheid nemen van hun hiërarchische organisatiestructuur. Zelforganisatie kan voor deze organisaties een antwoord zijn. Dit besef alleen is echter niet voldoende om zelforganisatie op een bestendige manier in te voeren en te behouden.

Zelforganisatie invoeren door alleen de hiërarchische structuur weg te halen maakt een organisatie stuurloos.

Bouwsteen 2: het doel van zelforganisatie



FIGUUR 3: BOUWSTEEN 2

ECHE LEIDERS GEZOCHT

Zelfsturende organisaties hebben geen managers nodig, wel leiders. Een goede leider bepaalt de koers en zorgt voor heldere kaders, transparante organisatiedoelen en een veilige werkomgeving.

Steeds meer organisaties ontdekken de voordelen van zelforganisatie. Geef mensen op de werkvloer de vrijheid te bepalen wat er nodig is, en het lukt plotseling veel beter om in te spelen op een continu veranderende omgeving. In de praktijk blijkt dat goed leiderschap hierbij onmisbaar is. Maar welke vorm van leiderschap?

Dit boek beschrijft een uniek model dat laat zien welke leiderschapsstijl past in de verschillende fasen van zelforganisatie. Met alle praktijkvoorbeelden is het een onmisbaar handboek voor iedereen die geïnteresseerd is in eigentijds leiderschap. Lees welke leiderschapsstijl past bij jou en bij jouw organisatie. En, wat kenmerkt eigenlijk een echte leider?



Lydia Bos ontwikkelde zich tot consultant en coach naast een carrière als directeur en bestuurder in verschillende sectoren. Ze is gespecialiseerd in het adviseren van organisaties die op zoek zijn naar een gezonde balans tussen leiderschap en zelforganisatie.

